

Limitaciones y Factores de éxito del Emprendedurismo Femenino: Una Perspectiva Costarricense

Carlos Sandoval-Álvarez,¹

Resumen

Usamos técnicas narrativas para recolectar historias vida de empresarias exitosas y profundizar en la naturaleza de las motivaciones, las limitaciones y factores de éxito para el surgimiento de emprendedurismo femenino. Se hicieron tres entrevistas a profundidad a empresarias costarricenses de reconocido éxito. Nuestros hallazgos empíricos sugieren que las principales motivaciones del emprendimiento son de índole universal y comunes a las motivaciones de otras empresarias en otros países. Las limitaciones del emprendimiento femenino son diversas, siendo la necesidad de financiamiento la mayor de ellas, sin embargo, son los factores intangibles y del capital humano y social lo que determina el crecimiento y consolidación de las empresas creadas y dirigidas por mujeres. Finalmente, nuestros hallazgos sugieren que las empresarias prefieren medir su éxito mediante aspectos de índole emocional o personal y no mediante métricas financieras o de mercado.

Introducción

El desarrollo del espíritu emprendedor en las mujeres es fundamental para la modernización de las economías de todas las naciones (Lerner, Brush y Hisrich, 1997). El fomento al espíritu emprendedor, denominado también como emprendedurismo femenino, representa hoy día una tarea vital (Knörr, 2011:99). El florecimiento exitoso del emprendedurismo femenino contribuye a combatir la falta de oportunidades, el desempleo, la inflexibilidad laboral y representa en muchos casos la mejor alternativa para muchas mujeres ante la imposibilidad de escalar a puestos de mayor remuneración económica en el contexto corporativo (Martínez y Marlow, 2017).

De acuerdo con The Global Entrepreneurship Monitor (2017) la cantidad de mujeres empresarias ha crecido en prácticamente todos los países del mundo. No obstante, tal cantidad sigue siendo mucho menor que la de hombres empresarios. Asimismo, el emprendedurismo femenino es un tema que ha sido poco investigado (Brush, Bruin y Welter, 2009: 8). De los estudios e investigaciones existentes la mayor parte se ha realizado en el contexto de los países desarrollados mientras que hay una escasa producción de estudios provenientes de los países no de renta media, no desarrollados o "emergentes" (Lerner, Brush y Hisrich, 1997). El emprendedurismo femenino es un tema actual, novedoso y relevante; pero todavía muy poco investigado. Los hallazgos que se puedan obtener de dicho proyecto son de gran

¹ Profesor e investigador de la EAN Universidad de Costa Rica

interés y muy valiosos para diferentes grupos sociales, académicos, empresariales, instituciones y programas de fomento y apoyo a la mujer emprendedora.

Por las razones expuestas, esta propuesta de investigación tiene como propósito profundizar en la naturaleza de las motivaciones y las limitaciones para el surgimiento de empresas fundadas y lideradas por mujeres desde una óptica específica: la empresaria costarricense. Nuestra investigación busca responder específicamente a las siguientes preguntas: 1) ¿Cuáles son las motivaciones por las que las mujeres se hacen empresarias? 2) ¿Qué factores identifican ellas como los más claves para el inicio del emprendimiento y crecimiento de su empresa? 3) ¿Cuáles son las barreras o limitaciones más comunes que han experimentado durante el proceso de iniciar y hacer crecer su empresa? 4) Cómo miden o definen las empresarias el éxito empresarial?

Para realizar este trabajo realizamos primero una revisión preliminar y recolección de hallazgos de investigaciones previas de diferentes latitudes. Con ello creamos un marco teórico de referencia para identificar posibles factores de éxito, las motivaciones y las limitaciones más comunes del espíritu emprendedor y que pudieran encontrarse también en nuestro estudio. Segundo, nos valimos de entrevistas a profundidad usando técnicas narrativas para recolectar historias vida contadas por las empresarias; técnicas que son consideradas pertinentes para el estudio del emprendedurismo. Los científicos sociales tienen una larga tradición en el análisis de historias sobre cómo los individuos ordenan sus experiencias emprendedoras o empresariales para dar sentido a sus vidas (Gartner, 2010: 21). Posteriormente se exponen y discuten los hallazgos más importantes emanados de las narraciones de las empresarias, los cuales se compararán y contrarrestarán a la luz de los hallazgos de las investigaciones previas, es decir de nuestro marco teórico

El presente trabajo se estructura de esta forma: La siguiente sección presenta la revisión literaria y marco teórico sobre las motivaciones y las limitaciones más comunes del emprendedurismo femenino. Acto seguido se explica metodología empleada para la selección de las empresarias, el porqué del uso de técnicas narrativas para la recolección y presentación de datos empíricos. Posteriormente se realizan la discusión, la cual incluye las conclusiones y hallazgos principales.

Revisión literaria: Emprendedurismo femenino

Motivaciones y limitaciones

El emprendedurismo es considerado por muchos académicos como un proceso, el cual implica la evaluación de oportunidades de negocio, el compromiso de recursos y la creación de valor con el fin de obtener un beneficio para el empresario, entre otras cosas (Hindle 2010). El emprendedurismo es fuente de crecimiento económico (Nenzhelele, Moraka, Kalvyn, 2016: 67), de generación de empleo (Lüthje y Franke, 2003: 135), y de innovación (Drucker, 1999: 2). Se le

considera un asunto complejo, en donde individuos específicos son capaces de reconocer oportunidades de negocios, actuar para aprovechar dichas oportunidades y obtener beneficios tangibles pese a las dificultades y limitaciones contextuales que puedan presentar (Knörr, 2011:99).

Un aspecto que genera controversias entre los investigadores interesados en este tema tiene que ver con el “rostro masculino” que consciente o inconscientemente se le ha dado al emprendedurismo. De hecho, el emprendedurismo ha sido asociado tradicionalmente a conceptos de masculinidad. Se le ha tenido en cuenta como una actividad más masculina que femenina (Martínez y Marlow, 2017: 17). Según datos publicados por “The Global Entrepreneurship Monitor, GEM” (2017), las mujeres empresarias constituyen aún una minoría en prácticamente todos los países, lo cual refleja su poca inclinación empresarial en términos comparativos. Pese a ello, el emprendedurismo femenino ha venido en aumentado en casi todas las latitudes del orbe (Cabrera et al, 2017).

Algunos estudiosos han señalado en sus investigaciones que la mujer es por naturaleza menos emprendedora (Berlund y Pettersson, 2017: 282). Se alega por ejemplo que las mujeres suelen ser más adversas a tomar riesgos y tienen un menor grado de orientación empresarial (Martínez y Marlow, 2017). Otros autores por el contrario no creen que las diferencias de género determinen una mayor o menor propensión hacia la actividad emprendedora, sino que hay otros factores a considerar. En este sentido, se argumenta que las mujeres, a diferencia de los hombres, enfrentan mayores desventajas y barreras estructurales que las limitan en su afán por convertirse en empresarias. Entre las barreras al avance en la carrera empresarial reportadas por mujeres se incluyen: estereotipos, discriminación, la existencia de culturas masculinas dominantes en las organizaciones, menos acceso a oportunidades de desarrollo profesional para ellas, y su exclusión de las redes empresariales (Knörr, 2011:101). Asimismo, el grado de aceptabilidad en una sociedad del emprendedurismo femenino varía de país en país. Las estructuras sociales, roles definidos que se espera de ellas desempeñen en el ámbito laboral y familiar pueden afectar la motivación de las mujeres hacia el emprendedurismo y determinar, en gran medida, las oportunidades que ellas tienen para desarrollarse como empresarias exitosas (Lerner, Brush y Hisrich, 1997: 319).

Por otro lado, también se argumenta que la necesidad económica (Orhan Y Scott; 2001), la lamentable remuneración salarial desigual que existen entre géneros (Lerner, Brush y Hisrich, 1997: 319) o el deseo de procurarse un mayor balance entre trabajo y familia (Jennings and McDougald, 2007) son otros de los motivos por el cual las mujeres emprenden sus propios proyectos comerciales y superar así las barreras estructurales existentes. Muchas mujeres han reportado altos niveles de frustración con ambientes de trabajo inflexibles, o por no poder pasar el “techo de cristal” impuesto (el término, techo de cristal, en su versión original “glass ceiling”, se refiere al concepto surgido en los 80’s y utilizado aún hoy en día para referirse a todas aquellas barreras sociales y estructurales que les impide a las mujeres o grupos minoritarios poder optar por puestos de mayor jerarquía y remuneración

(Knörr, 2011: 103)). En vista de estos y otros motivos, se alude al emprendedurismo como la respuesta plausible contra el techo de cristal que ellas suelen topar en el ámbito corporativo (Knörr, 2011: 102).

El éxito y emprendedurismo femenino

El éxito y permanencia de la empresa es un asunto también complejo. Se estima que entre un 80% a 85% todas las empresas que se crean desaparecen durante los tres primeros años de haber sido fundadas (Shane, 2003). De acuerdo con un estudio de Robb and Wattson (2012) sobre empresarias estadounidenses, las empresas fundadas y lideradas por mujeres suelen tener menor éxito y rendimiento que aquellas creadas y dirigidas por sus contrapartes masculinos, lo cual no deja de ser un tema conflictivo y controversial para muchos investigadores sociales (Cabrera et al, 2017: 15). En contraposición a lo anterior, Terjesen (2005) sugiere otra explicación al hecho de las diferencias de éxito y rendimientos encontrados entre empresarias. Este autor considera que capital humano y el capital social como los aspectos críticos para el avance profesional de las mujeres gerentes y su transición hacia emprendimiento. En este sentido, se argumenta que un mayor desarrollo del capital humano (mayor nivel educación, desarrollo de destrezas gerenciales y experiencia laboral) propician mayor posibilidad de éxito de las mujeres empresarias (Huargn et al, 2012: 487; Lerner et al, 1997: 316). También se ha dicho que el desempeño exitoso de empresas lideradas por empresarias está muy relacionado con sus las motivaciones, aprendizaje social y la pertenencia a redes o grupos en donde éstas se desenvuelven.

En relación con este último aspecto, existen un cada vez mayor reconocimiento de que el capital social de las mujeres emprendedoras es determinante en la consecución de nuevos recursos, especialmente capital financiero (Brush, De Bruin y Welter, 2009: 12, Solesvik et al., 2019). Las redes y asociaciones representan un papel importante que impacta el desempeño; sin embargo, en muchos países las mujeres no tienen acceso a las mismas redes sociales y empresariales que los hombres (Lerner, Brush, Hisrich, 1997: 324, Yetim, 2018: 865). Se dice que las redes empresariales pueden proporcionar a las mujeres más información sobre el sistema de organización comercial que prevalece y brindar más opciones para su avance profesional. También les da la oportunidad de fortalecer los lazos con posibles patrocinadores e inversionistas (Knörr, 2011: 103).

Si bien es casi intuitivo pensar que el éxito empresarial se defina por factores como rentabilidad, cobertura de mercado y crecimiento en ventas, se ha argumentado que las mujeres miden el éxito de manera diferente, y que buscan en el emprendedurismo otros beneficios adicionales. La flexibilidad laboral, la independencia, la satisfacción, el crecimiento personal y el prestigio son algunos aspectos que se cree que forman parte de lo que las empresarias conciben como éxito empresarial, lo que va más allá de lo económico (Scott, 1986; Winn, 2004, Santos et al., 2018).

A pesar de que la investigación sobre emprendedurismo femenino se ha incrementado dramáticamente durante los últimos 12 años, el conocimiento existente sobre el tema se basa esencialmente en estudios de países como Estados Unidos, el Reino Unido, Canadá Suecia, Alemania y Francia (Martínez y Marlow, 2017: 17). Existen muy pocos estudios serios realizados sobre empresarias de países emergentes (Martínez y Marlow, 2017). Se estima que menos del 10% de las investigaciones existentes sobre el tema han sido realizadas en Latinoamérica (Martínez y Marlow, 2017: 33; GEM, 2017). El investigar el emprendedurismo femenino en otras latitudes del mundo diferentes a Europa y Estados Unidos es necesario y significativo.

Estudios en otros países, como el nuestro, contribuirían a validar lo que ya se conoce respecto al tema o a proveer de nuevos conocimientos, ya que las disposiciones sociales y culturales podrán configurar cómo las mujeres perciben las oportunidades de negocios y la toma de decisiones estratégicas (Brush, De Bruin y Welter, 2009: 12). Si bien pueden existir muchos factores que inhiben o propician el surgimiento del emprendimiento femenino, nos dimos la tarea de identificar los más mencionados a la luz de la literatura existente. Para ello hicimos varias búsquedas y revisiones exhaustivas de libros y estudios previos publicados en línea y de diferentes fuentes (o journals), usando las palabras claves: “female entrepreneurship, motivation and limitations” y “*female entrepreneurship, success factors*” o su equivalente en idioma español. Solo se analizaron fuentes que específicamente tuvieran abordan profundidad el tema en cuestión, de lo contrario las fuentes se descartaban. Basados de revisión de estudios previos y datos de estudios de meta-análisis sobre el tema (es decir estudios de estudios) sobre el emprendedurismo femenino (cf. Geiger, 2020: Haus et al., 2013), presentamos dos tablas que resumen las motivaciones, los factores de éxito y las limitaciones más comunes o más mencionadas en la literatura.

La tabla 1 muestra los factores de éxito y las motivaciones al emprendedurismo femenino. Éstas fueron ordenadas de mayor a menor de acuerdo con la frecuencia (*f*) con la que fueron mencionadas como un factor motivador determinante en cada uno de los estudios revisados. La tabla muestra además la frecuencia acumulada (*fa*) y el porcentaje acumulado (*fa/100*) de frecuencias acumuladas par cada ítem. Para el caso de las motivaciones se muestran un total de 38 las cuales representan los factores más comunes mencionados como motivaciones del surgimiento del emprendimiento femenino. De ellas, los siete primeros en la tabla son las más relevantes y tienen en conjunto un peso aproximado al 52% de todas las menciones hechas en los estudios revisados. Entre ellas figuran: la necesidad realización o ambición profesional, la experiencia previa en el sector o negocio, la capacidad de reconocer una oportunidad de negocio y la búsqueda de independencia, entre otros.

Tabla 1

| Motivaciones y factores de éxito del emprendimiento femenino | <i>f</i> | <i>fa</i> | <i>fa/100</i> |
|---|-----------------|------------------|----------------------|
| Necesidad de realización o ambición personal. | 12 | 12 | 11.1% |
| Experiencia previa en el sector o negocio. | 10 | 22 | 20.4% |
| Capacidad de reconocer una oportunidad de negocio. | 9 | 31 | 28.7% |
| Búsqueda de independencia, autonomía | 7 | 38 | 35.2% |
| Tener un mayor nivel de educación (universitario) | 6 | 44 | 40.7% |
| Necesidad económica o desempleo | 6 | 50 | 46.3% |
| Ambición económica. Ganar más dinero. | 6 | 56 | 51.9% |
| Pertenecer a redes o grupos empresariales | 5 | 61 | 56.5% |
| Desigualdad de oportunidades, brecha salarial H-M) | 5 | 66 | 61.1% |
| Experiencia previa en emprendimientos | 4 | 70 | 64.8% |
| Conocimiento y estudios en negocios | 3 | 73 | 67.6% |
| Búsqueda de un balance trabajo- vida privada | 3 | 76 | 70.4% |
| Obtener reconocimiento o prestigio | 3 | 79 | 73.1% |
| Tener las competencias necesarias (business skills) | 3 | 82 | 75.9% |
| Insatisfacción con el trabajo anterior | 3 | 85 | 78.7% |
| Existencia y apoyo de políticas de gobierno. | 2 | 87 | 80.6% |
| Contar con capital social, redes personales. | 2 | 89 | 82.4% |
| Capital social redes profesionales/ de negocio | 2 | 91 | 84.3% |
| Ser una persona muy creativa. | 2 | 93 | 86.1% |
| Le gustan los desafíos, probarse a sí misma | 2 | 95 | 88.0% |
| Necesidad de horario flexible o tiempo libre | 2 | 97 | 89.8% |
| Existencia de apoyo gubernamental para emprender | 1 | 98 | 90.7% |
| Acceso a recursos. | 1 | 99 | 91.7% |
| Tener una actitud proactiva. | 1 | 100 | 92.6% |
| Poseer un sentido de perseverancia /resiliencia | 1 | 101 | 93.5% |
| Contar con apoyo familiar para emprender. | 1 | 102 | 94.4% |
| Tener un gran sentido de autoeficacia para negocios | 1 | 103 | 95.4% |
| Tener altas expectativas de crecimiento | 1 | 104 | 96.3% |
| Provenir de una familia con negocios establecidos | 1 | 105 | 97.2% |
| Contribuir a la sociedad | 1 | 106 | 98.1% |
| Inspiración por historias de éxito de otros | 1 | 107 | 99.1% |
| Búsqueda de una identidad propia | 1 | 108 | 100% |

Notas: *f*: frecuencia, *fa*: frecuencia acumulada

El mismo procedimiento se hizo con las limitaciones, las cuales se resumen y tabulan en la tabla 2. En lo que respecta las limitaciones o barreras, se hallaron 16 ítems principales, de los cuales, solo cuatro representan más de la mitad de las menciones hechas en los estudios (55.8%). Éstas son: roles sociales definidos y estereotipos, menos acceso a la educación, dificultad para obtener financiamiento y falta de contacto clave o *networking*.

Tabla 2

| Limitaciones al emprendimiento femenino | <i>f</i> | <i>fa</i> | <i>fa/100</i> |
|--|-----------------|------------------|----------------------|
| Roles sociales definidos y estereotipos hacia la mujer | 9 | 9 | 20.9% |
| Menor acceso a la educación | 6 | 15 | 34.9% |
| Dificultad para obtener financiamiento | 6 | 21 | 48.8% |
| Falta de contactos que le brinde información clave | 3 | 24 | 55.8% |
| Carencia de contactos para conseguir recursos necesarios | 3 | 27 | 62.8% |
| Cultura machista dominante | 3 | 30 | 69.8% |
| La burocracia y un marco legal complejo | 2 | 32 | 74.4% |
| Nulo o poco conocimiento en negocios finanzas y mercadeo | 2 | 34 | 79.1% |
| Falta de experiencia previa | 2 | 36 | 83.7% |
| Aversión a tomar riesgos | 1 | 37 | 86.0% |
| Exclusión de redes empresariales | 1 | 38 | 88.4% |
| Falta de modelos a seguir y motivadores externos ("role models") | 1 | 39 | 90.7% |
| Clima o ambiente inadecuado para emprendimientos | 1 | 40 | 93.0% |
| Falta de destrezas gerenciales | 1 | 41 | 95.3% |
| Discriminación de género | 1 | 42 | 97.7% |
| Falta de políticas de programas de gobierno en apoyo a la mujer | 1 | 43 | 100.0% |

Notas: *f*: frecuencia: *fa*: frecuencia acumulada

Métodos

En este estudio nos interesa determinar los factores de éxito más destacados las motivaciones y barreras en el contexto de la empresaria costarricense y durante el proceso de surgimiento hasta la consolidación del emprendedurismo femenino. Hemos optado por el uso de métodos cualitativos para realizar esta investigación. Tales métodos nos permitirían profundizar en la comprensión de lo complejo, y del por qué los individuos hacen lo que hacen y qué necesitaron para lograr sus objetivos (Knörr 2001: 107). Por ello, hemos realizado tres entrevistas a profundidad a empresarias destacadas y usado la técnica narrativa para estudiar las limitaciones y motivaciones.

La técnica narrativa se ha convertido en una destacada forma de investigación (Birgitta Borghoff, 2018). La narración es una forma de “dar sentido” a las acciones, reconociendo la importancia de la experiencia del individuo y sus acciones, así como los eventos o acontecimientos como parte de un todo. Polkinghorne (1988) sostiene que los seres humanos estamos inmersos en la narrativa, la cual se forma principalmente por las experiencias.

La narrativa es particularmente sensible a la dimensión temporal de la existencia humana. Aborda el desarrollo de historias a través del tiempo, proporcionando un marco temporal útil para registrar y examinar el emprendimiento (Johansson, 2004; Gartner, 2010: 2). Hoy en día, la teoría narrativa no solo pertenece al ámbito literario y lingüístico, sino que ha sido adoptado por todo tipo de disciplinas relacionadas con las ciencias humanas (Verduijn, 2007: 16). (Para un vistazo más detallado del uso de narrativa en investigación referente al emprendedurismo, por favor referirse a Verduijn, 2007: 23- 143).

De acuerdo con Gartner (2010), debido a la naturaleza compleja y vivencial del proceso de aprendizaje que viven los emprendedores, es recomendable uso de metodologías narrativas para estudios profundos sobre este tema. Por otra parte, Berglund, Ahl y Pettersson (2017) han sugerido que el enfoque narrativo es el más pertinente para el estudio del emprendedurismo. Otros autores apoyan explícitamente el uso este enfoque para investigar el emprendedurismo femenino, el cual tradicionalmente ha sido dominado por metodologías cuantitativas de análisis (Brush de Bruin, Welter, 2009: 16). Es por ello que creemos que es no solo justificable sino también idóneo el uso de métodos cualitativos y enfoque narrativo para esta investigación puesto que nuestro interés yace en la profundización de los factores de éxito y barreras experimentados por la emprendedora durante uno proceso temporal, desde la concepción de la idea de negocio, hasta su consolidación.

La selección de las participantes

A fin de cumplir con los objetivos de investigación, será necesario la identificación y participación de mujeres empresarias al mando de empresas en marcha, dispuestas a pormenorizar y compartir en detalle sus experiencias. Para la selección de empresarias seguiremos las sugerencias de Knörr (2011): identificarlas a través de las redes personales que se tengan y seleccionar empresarias reconocidas para invitarlas para dicho estudio. Tal identificación se realizó a través de redes de contactos de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica (EAN). La metodología narrativa debe su riqueza y validez al análisis detallado de información incluida en las narraciones, y no a la cantidad de participantes (como sucede con estudios que se valen de métodos cuantitativos de análisis). Por tanto, se escogieron e invitaron a tres empresarias de gran trayectoria empresarial con la disposición de colaborar con esta investigación. La unidad de investigación será lógicamente las empresarias.

Instrumento de recolección de datos:

De acuerdo con Hjorth y Steyaert (2004), en el método narrativo es el individuo mismo quien identifica los elementos centrales y sus experiencias más importantes. Ellas, las empresarias, son las que señalan los detalles más destacados del proceso emprendedor y los aspectos que más influyeron en su toma de sus decisiones y acciones. Por tanto, la contribución a la investigación se produce a través de la propia historia del emprendedor y no a través del vocabulario del investigador (Hjorth y Steyaert, 2004: 103). Por ende, no existe un instrumento de recolección de datos per sé como sucede en investigaciones de tipo cuantitativo; sino que más bien la narrativa implica que los investigadores nos debemos de abstraer del protagonismo y sugerir conducir la narración, es decir, intervenir en el relato lo menos posible, pues es la empresaria y su relato el verdadero protagonista. No obstante, la aplicación de la técnica narrativa permite que nos apoyemos en algunas preguntas “guía” o introductorias, que estimulen en las empresarias a contar su historia fluidamente, de manera espontánea, pero de forma cronológica. Las preguntas guía utilizadas las hicimos coincidir en gran medida con las etapas del proceso de emprendedurismo según Baron y Henry (2011), el cual es un proceso de emprendimiento cronológico (la identificación de la idea de negocio, el inicio y la adquisición de recursos y finalmente el desarrollo y consolidación del negocio). Esto se hizo así con el propósito de escuchar a las empresarias hablar sobre limitaciones y motivaciones durante el surgimiento, desarrollo y consolidación exitosa de la empresa. Tales preguntas guías fueron las siguientes:

1. Podría contarnos por favor ¿A qué se dedicaba antes de ser empresaria? (pregunta introductoria)
2. ¿Podría contarnos por favor, ¿Cuáles fueron los motivos por los cuales usted consideró seguir una carrera de empresaria?
3. Con respecto a la puesta en marcha de su negocio: ¿Cómo empezó su empresa? ¿Qué problemas se le presentaron y cómo los superó?
4. Cuáles factores considera usted que le han ayudado crecer y consolidar el desarrollo empresa? y ¿cuáles lo han limitado?
5. ¿Se considera usted una empresaria exitosa? ¿Qué es para usted tener éxito?

Se realizaron tres sesiones de entrevistas entre febrero a octubre del año 2020 con cada empresaria por separado y por medio de la plataforma de comunicación virtual.

Siguiendo sugerencias de Chung y Monroe (2003), a nuestras participantes se les garantizó el anonimato con el fin de minimizar en la medida de lo posible los sesgos o tergiversaciones de las respuestas. El investigador intervino lo mínimo posible, dejando el papel protagónico a la empresaria. . En este sentido, hacemos eco del criterio que para comprender lo ordinario del espíritu empresarial se necesita entrar en el ámbito la experiencia y de la vida del emprendedor (Verduijn, 2007: 28). Solo se intervino para hacer las preguntas guías o para ahondar y comprender algún detalle en la narración suministrada por las empresarias y que no haya quedado claro

El presentación y análisis de datos

De acuerdo con Elliott (2005), no existe un estándar o proceso único y generalmente aceptado para la presentación y análisis de las narraciones, pero no por ello se debe dejar al libre albedrío. Por ello, para realizar el análisis de las narraciones adoptamos el siguiente protocolo: 1) Se hizo una revisión exhaustiva de la literatura internacional existente respecto a las motivaciones, factores de éxito y limitantes del emprendedurismo femenino, esto con el fin de enriquecer nuestro análisis y poder cotejar nuestros hallazgos con los principales hallazgos ya existentes en otras latitudes, 2) Siguiendo los lineamientos sugeridos por Verduijn, (2007) y Borghoff (2018), se presentan los hallazgos más relevantes de las narraciones tal y cual fueron expresadas, las cuales son analizadas en la sección de discusión de este trabajo.

Resultados y hallazgos

Perfil de las empresarias

Empresaria A

Es costarricense y antropóloga de formación. Trabajó por mucho tiempo en Museo Nacional donde tuvo la oportunidad de incursionar en la restauración de obras, y otras piezas de colección. Se especializó en restauración de arte, en el exterior. Como estudiante universitaria estudiaba y trabajaba en su propio taller que empezaba de manera incipiente. Actualmente es la fundadora y dueña de una de las empresas de conservación y restauración de obras de arte más recocidas en el país y la región centroamericana. La empresa cuenta 12 empleados y más de 25 años de experiencia, la calidad del trabajo y reputación le ha hecho merecedora de restaurar diversas colecciones de arte privadas y otras que posee el Banco Central, Museo de Arte Costarricense, Museo Juan Santamaría entre otras instituciones.

Empresaria B

Es costarricense y estudió agronomía. Es fundadora de una empresa dedicada al paisajismo y al diseño, construcción y decoración de jardines para grandes proyectos hoteleros en el país. Se encarga además del mantenimiento del Jardines y complejos de golf para de algunos de sus clientes. Producen sus propias plantas ornamentales en tres fincas ubicadas en diferentes regiones del país, fincas que le proveen de una diversas de plantas, árboles, arbustos y flores todas autóctonas. Paralelo al servicio de paisajismo, venden sus plantas al público en general en una especie de gran invernadero o “*garden center*” como lo suele llamar la empresaria. Diseñadores, arquitectos, agrónomos, y personal de planta de las fincas constituyen forman parte de sus colaboradores.

Empresaria C

Esta empresaria es costarricense y tecnóloga de alimentos. Comenzó desde joven trabajando en lo propio con asesorías en alimentos. Posteriormente creó su segundo emprendimiento que tenía que ver con producción de vegetales. Luego dio un vuelvo a su giro de negocios incursionado en la línea de productos lácteos; su actual y principal línea de negocio. Su marca más exitosa es un yogurt, el cual existe desde el año 2009 y está posicionada como una marca de productos sanos, bajos en grasa, sin azúcar. Hoy en día sus productos se encuentran en prácticamente todos los supermercados del país.

A continuación, se detallan los extractos de las narraciones más relevantes, dadas por las empresarias a cada una de las preguntas hechas:

Motivación y surgimiento de la idea de ser empresaria

¿Cuáles fueron los motivos por los cuales usted consideró seguir una carrera de empresaria?

Empresaria A

“...fundamentalmente la independencia y ese momento, en el cual yo salgo del espacio institucional para pasar, digamos, a la independencia económica. Digo, independencia ya para desarrollar mi negocio, es decir, yo no estaba muy segura. Decí que tenía los tres mil dólares que era un capital, no te puedo decir era dos años de investigación lo que me cubría. Entonces, aproveché, pero yo también sabía que tenía que destinarlo a mi investigación. Obviamente cubría manutención, eh... ¿qué sé yo? viáticos a las zonas rurales donde yo iba a entrevistar los campesinos, etc. Pero, di, también yo tenía con ese dinero, que ver cómo me mantenía. Entonces, no solo renuncié al Museo Nacional, sino también me fui de casa de mis padres, me independicé. Entonces, ese paso para mí fue muy fuerte: la necesidad de independencia. ¿Verdad? Y de sobrevivencia a como diera lugar. O sea, tenía ese dinero, tenía que racionalizarlo muy bien, pero a la vez sabía que ocupaba seguir trabajando en restauración, que era lo que mejor sabía hacer. Este... para sobrevivir. Entonces, junto con otra compañera de antropología y otra amiga que estudiaba derecho, alquilábamos una casita. De las tres habitaciones, una la destinamos a “mi taller”, pero les estoy hablando, era una habitación tres

metros por tres. En donde no teníamos ni siquiera un comedor, ni una sala menos, ¿verdad? Pero bueno, digamos que ahí empecé. Pero el inicio fue fundamentalmente esa necesidad de independizarme.”

“Pero digamos que no era una necesidad. Yo creo que era más una necesidad existencial, también ya, de independizarme; pero sí sabía que tenía que tener algún respaldo económico. Que tenía que ser más allá de lo que ganaba en el Museo Nacional... En ese momento era una gran necesidad de independizarme, de administrar mi vida diaria, de tener mi espacio. Como decía Virginia Woolf: “mi habitación propia”. Y literal era una habitación con lo que contaba”.

“Pero en el área de la conservación y restauración fundamentalmente tenía mi gran universidad que era la experiencia, y eso me motivó”.

Empresaria B

“Tenía opciones, sobre todo como conocía super bien el sector de plantas ornamentales acá entonces me buscaban. Y las plantas ornamentales era un sector muy fuerte en ese momento en las exportaciones del país. Me buscaban de Estados para que fuera, para que supliera plantas, es decir, para que desde Estados yo comprara plantas acá, conociendo a los productores, y las enviara allá.”

“Vieras que no sé exactamente que fue, pero ya llegó un momento en que yo dije “ya estoy lista; o sea: Yo quiero hacerlo, yo puedo hacerlo.”

“...Y sobre todo que me permitía combinar dos cosas que yo quería hacer, y que aquí no había empresas de paisajismo. No había empresas de arquitectura del paisaje. No estaba la carrera de arquitectura del paisaje ni está como carrera.”

“Ya cuando se dio mi primer hotel, mi primer cliente, me fue muy bien en ese proyecto y aprendí mucho y yo dije: “Esto me encanta, esto es lo que yo quiero” y renuncié a mi trabajo como asesora de plantas para exportación de una organización promotora de exportaciones.”

“...No había en ese momento una mentalidad de arquitectura del paisaje, en esos momentos nadie pagaba por un jardín. Las empresas, los hoteles ponían cualquier planta; las empresas, un centro comercial casi no llevaba plantas; o sea, eso que ustedes ven ahorita muchachos, eso es relativamente nuevo. Pero en los ochentas, iniciando los ochentas, eso todavía no se daba, ¿verdad? Y entonces, eso era lo que yo quería hacer.”

Empresaria C

“Bueno, yo creo que parte de las motivaciones siempre tienen que haber una necesidad. Las necesidades pueden ser económicas, de tiempo con los hijos, o libertad de horario, no todas las necesidades son alrededor de plata. Como te digo, yo, tal vez es la tercera empresa, el tercer emprendimiento que he hecho yo alrededor de mi vida. Probablemente, lo de la compañía de asesorías en alimentos, que inclusive la tuve inscrita y la trabajé un tiempo, fue por una necesidad de tiempo libre, de tener más libertad en cuanto a un horario de trabajo. Yo podía dominar mis horarios de trabajo”

“La primera siempre es la necesidad de mantenerse. Yo ya estaba divorciada. Y la necesidad de tener tiempo libre, al menos tener libertad de horario. Creo que esas son las dos razones principales.”

“La libertad de tiempo. Creo que eso siempre me ha motivado a tener mi propio negocio.”

“La otra motivación grande que he tenido es poder demostrarle a mis hijas que un trabajo duro, perseverante, de todos los días, cuidando el dinero, da resultados indudablemente.”

Como buena tecnóloga de alimentos yo dije, diay, yo puedo hacer mi propio yogurt. Entonces me empecé a autoabastecer del yogurt que necesitaba para hacer esos dos productos. Después de eso, descubrí el yogurt griego y fue cuando saqué mi marca”

“Yo creo que las ideas y las oportunidades están en la calle, a veces uno las ve, las escucha, y las asimila, ... Hace 9 años fui a Expomóvil a vender helados, un amigo me consiguió un espacio En aquel momento yo sólo vendía helados de fruta y cada 8-10 personas me decían: “¿y no tiene helados de leche?”. Y yo decía “no, solo fruta”. En algún momento, después de días de estar vendiendo helados, entendí que la gente quería helados de leche. Me lo dijeron no sé cuántos miles de personas que me terminaban comprando uno de frutas porque definitivamente no había uno de leche. Entonces en ese momento fue cuando me decidí a hacer otros helados. Pero no los hice de leche, los hice de yogurt que es a base de leche.

El inicio del negocio y la adquisición de recursos

¿Cómo empezó su emprendimiento? ¿Qué problemas se le presentaron y cómo los superó?

Empresaria A

“Hice un préstamo e hice mi casa, y ya mi casa la pensé con un espacio para restaurar, ya con los años toda la casa se convirtió en taller.”

“Tuve un debate existencial, porque yo me había formado en el área de las ciencias sociales, como antropología, ...yo empecé a tener problemas éticos también con el uso de la investigación en diferentes instancias sobre todo internacionales y como hacían con los resultados de las investigaciones, y también con algunas ONGs que me contrataban para una investigación, y gran parte de los recursos se iba en burocracia, y no realmente en las personas perjudicadas. Yo empecé a tener a nivel personal ese conflicto: amaba la investigación antropológica, y les puedo decir que es una de las grandes pasiones de mi vida o de mis grandes amores, y yo dije: ¡qué me pasa! ¡si yo soy restauradora! Entonces me pregunté: ¿Cuál es mi mayor mercado? Los ricos de este país. Y al final ¿saben cómo me lo resolví?, entonces como que mi conciencia social me decía, ¡Que torta, Alicia! – ¿Como vas a dejar de investigar?, o sea casi que era como tomar la decisión entre dos amores o la restauración o la investigación, y yo dije, bueno la verdad es que estoy harta de ver que los organismos y la gente que me han contratado para la investigación viven de los pobres. La verdad, es que yo creo que es más sensato vivir de los ricos. Yo voy a seguir viviendo de los ricos. Y seguí con la restauración.”

“...entonces comencé a formar gente, ya como asistente, entonces ya eso hizo que ya tuviera más capacidad de hacer trabajos más rápido, y fui especializando a esta gente en algunas tareas, ya así. Y hoy en día la empresa, somo 15 personas, pero, esté, te puedo decir, que fue algo poca a poco, pero si algo que siempre quise fue superar...”

“Yo creo que el haber creado mi espacio propio, el tener también compromisos financieros de este tipo y tener que pagar la luz, el teléfono, hacerme de mi equipo, también indudablemente lo hacía ya un negocio. Entonces sí, fui incluso cada día mejorando aún mucho más tanto equipo, materiales, la forma de presentar los informes.”

“Digamos que la única limitación, a veces, era digamos de tipo de formación, de experiencia, de formación académica, pero al final decía “tengo que resolver a como dé lugar”...entonces a una de mis asistentes le dije, bueno, como yo no me podía ir a especializarme ni tenía los recursos ni el tiempo para irme a especializar más profesionalmente entonces hicimos un esfuerzo ambas y ella se fue a especializar a México en restauración de papel que era mucho más complejo. Entonces uno de mis maestros en química más otra restauradora allá en México hicimos un acuerdo de formación para ella y ella les daba trabajo, a cambio, ellos le daban a ella conocimientos. Y yo aquí desde el taller reunía recursos para ayudarle a pagar los gastos en México”

Empresaria B

“A mí me apasiona esto otro, donde no hay necesidad en el país todavía, donde nadie me conoce absolutamente nada, pero me llena. Y empecé en el negocio y empecé. Y de nuevo caemos en que todo va fluyendo. Yo creo que cuando uno sabe que no tiene control de nada; uno tiene la responsabilidad de todo, pero no tenés el control de nada. En esos momentos las cosas empiezan a fluir”

“.. y luego de contarle a George [amigo estadounidense] mi idea, me dijo: vamos a fundar una empresa; yo pongo el capital y vos ponés tu conocimiento y ponés tu trabajo. Yo no quiero trabajar, no quiero estar full time trabajando. Yo pongo la plata, vos ponés los conocimientos. Y entonces yo dije: “Está bien, hagámoslo así.”

“Había momentos en que tal vez no tenía plata para hacerle frente a comprar algo que yo necesitaba pero que no podía comprarlo; pero, yo, No sé, hay eventos en la vida de uno, pero para mí lo importante es que uno tiene éxito en la medida en que uno se apasione y disfrute lo que uno hace.

Empresaria C

“Era la nueva tendencia de yogurt en Estados Unidos, el yogurt griego. Yo empecé a leer y a leer, y a estudiar y yo dije, di yo puede hacer este yogurt. Me devolví a Costa Rica traje miles de envases, me comía tres envases diarios, Volví a Costa Rica y vi el mercado de Costa Rica, aquí solo había un yogurt griego que entraba y salía del mercado por problemas de distribución y fronteras. Y entonces yo empecé a hacer el mío. Ahí fue cuando nació “[marca]” y dije: voy a lanzar el primer yogurt griego a nivel nacional que fue cuando salgo con la idea. Y esa decisión fue la que traslado mi empresa al sector lácteos.

“Como buena empresaria y emprendedora, diría yo no tanto empresaria, está uno acostumbrado a hacer uno las cosas propias. Yo registré mis marcas, fui al Ministerio de Salud y saqué mis permisos, al principio uno todo lo hace y aprende a hacerlo. Ya cuando tenés una mayor estructura, pues vas contratando gente para solucionarlo”

“Ese primer año es muy difícil porque a uno la plata se la acaba, entonces llegó el momento donde jineteada la electricidad con la tarjeta de crédito y no me pagaba a mí porque, primero hay que pagarles a los empleados hasta llegar al punto de equilibrio

“...y esté amigo mío me ayudaba a hacer los cierres, tengo un excelente amigo mío de mercadeo entonces ese me opina en todo lo que es planificación de producto y mercadeo. Y así va uno haciéndose una red de trabajo de varios profesionales y amigos de uno, no es que le dedican horas, digamos 5 horas al mes, no, no es una hora almuerzo al mes, uno llega con las preguntas, adsorbe y seguimos. Creo que durante esos años es muy importantes, esa red de amigos que pueden opinar.”

“No, hay días que uno quiere salir corriendo, meterse entre la cama y que pase el día rápido. Pero como yo haberme echado para atrás antes de haber iniciado nunca lo tuve. Yo lo que creo que le da más miedo a la gente es miedo al fracaso, no, eso no me dio a mí”

“Me parece que mayor miedo que debe tener la gente es al financiamiento. Si consigue uno la plata o no consigue uno la plata. Yo sí creo que uno debe empezar con plata ahorrada de uno, o por lo menos tener asegurado su medio camino con algún ingreso.”

Crecimiento y consolidación

¿Cuáles factores considera usted que le han ayudado crecer y consolidar el desarrollo empresa? y ¿cuáles lo han limitado?

Empresaria A

“En el área de la conservación y restauración fundamentalmente tenía mi gran universidad que era la experiencia”

Bueno los mayores retos he decirte que nunca tenía plata. Mis ingresos eran limitados, es más, yo tengo un chiste y es que yo ya no me hallo sin deudas. Entonces cuando no tengo deudas algo mal está pasando (risas)”

“Uno es la receptividad que uno pueda tener y la observación de las necesidades que surgen alrededor, digamos, de los servicios que uno empieza a ofrecer inicialmente. Y una vez que empezás a captar cuáles son las diversas necesidades que van surgiendo, ¿verdad? porque yo inicialmente daba un servicio “x”, nada más restaurar, y yo creía inicialmente que solo servía para eso. Luego yo ofrecía servicios en “x” técnica de arte, digamos; básicamente pintura y escultura. Pero luego los clientes me dijeron: Pero ¿cómo no restaura usted obra en papel? Entonces yo dije: diay sí. Se ocupa y ampliando los servicios.”

“Amar lo que hago indudablemente. Transmitirlo al equipo de trabajo. Amar lo que hago. Saber que en mi empresa yo no les puedo pedir ni exigir a la gente si antes no lo hecho yo... Odio la gente desapasionada”

“Otro punto es la perseverancia. La perseverancia es fundamental. Y perseverancia sumémosle fe en que la cosas van a estar bien, que vamos a tener trabajo. No sé si les he mencionado, indudablemente restaurar, imagínense restaurar arte, no es una primera necesidad para nadie”

“Y para mí fue como un “click” importante darme cuenta que no necesariamente para poder los servicios tenía que hacerlo yo, me explico, Alicia Zamora.; sino que si yo también me rodeaba de gente que tenía otras destrezas que yo no tenía, u otros conocimientos, eso me permitía también complementar mis servicios.

“Entonces yo digo que hoy en día una de las claves del crecimiento de mi empresa ha sido rodearme o poder elegir un muy buen equipo de trabajo”

“Creo que ayudo mucho a que mi nombre fuera, cuando me di cuenta mi nombre se fue posicionando en el mundo del arte, digan como la salsa Lizano, todos querían tener a [Nombre de la empresaria] en el mundo del arte como restauradora, todavía a la fecha, y yo siempre molesto cuando digo “como la salsa Lizano”, porque la gente la conoce y la busca”

Necesitaba un préstamo para expandir el negocio. El edificio en que estábamos se hacía chico y ocupaba un edificio más grande donde yo tenga las condiciones de espacio, materiales en general y todo que realmente me permitan crecer más y tener una mejor imagen también ¿verdad? Pero es un lío lidiar con el banco. Primero, la gente no entendía nunca de qué se trataba mi trabajo. Si decía: “restauradora de arte”, ¡menos!, o sea, como poco más que una artesanía. Siempre en los préstamos les tuve que explicar... y no entendían nada.

“Bueno otro, que a veces podía ser una limitante es que la gente lo percibía como una especie de artesanía, ¿verdad? y por lo tanto se imaginaban que por hacer la restauración era nada más de quitarle este problemita, resolverle eso y es un chas, chas, ¿verdad? o sea, cualquier cosa”. Y no se imaginaban que es un trabajo mucho más profundo, más complejo. También romper con el mito de que los artistas, decían: “es que usted es artista de seguro usted sí puede hacer precio porque todos hacen precio” Yo: “no, yo no soy artista. Soy restauradora”. ¿Por qué? Porque también en el medio artístico, la gente que adquiere en arte, están muy acostumbrados a tratar a los artistas como por hambre.

Empresaria B

“Dedicación. Me dedico 100% a ese negocio, porque me encanta el negocio”.

“Un factor es la responsabilidad. La empresa se tiene que manejar de una forma muy responsable, hay que tener mucho cuidado con los gastos que se tienen. Para mí un punto muy importante es tener gastos fijos muy bajos, y tener prácticamente el mínimo de endeudamiento. Yo no he trabajado con endeudamiento, la verdad no me he apalancado con los bancos para mi negocio

“Cuando ustedes vengan a [nombre de la empresa] se van a dar cuenta que no es un vivero, es algo muy diferente a un vivero. Y eso es constantemente en lo que yo trabajo, en hacer algo totalmente diferente. En estar innovando”

“En el momento en que yo dije “este es mi negocio”, ese iba a ser mi negocio, aunque llevara palo al principio, pero ese iba a ser mi negocio e iba a luchar hasta poder conseguirlo. De nuevo, no con la actitud de “voy a morirme consiguiéndolo, voy a sufrir, no.”. En primer lugar, debía sentir que me gustaba, me llenaba. Entonces a partir de ahí, era un esfuerzo muy llevadero. Yo no tengo una historia de empresaria que yo les diga: “he sufrido para llegar aquí”. He sido muy responsable, he trabajado muchísimo, eso sí. Pero he disfrutado montones el camino para llegar a donde estoy”

Empresaria C

La disponibilidad de dinero y flujo de caja, probablemente eso es de los más crítico y después yo diría que problemas siempre van a haber ¿verdad?, siempre.

“Y yo vacilo, porque esta uno en la racha de semana y se jode el equipo, y se jode otro equipo, y hay días que dan ganas de venirse para la casa y esconderse debajo de las cobijas y ojalá que pase el problema, pero a la semana siguiente a las 7 en punto estamos otra vez con la mejor cara dándola para trabajar”.

“Es difícil lo de los préstamos. En este país existen los fondos de banca del desarrollo. Yo soy fiel testigo de que, si existen, pero tiene demasiado papel y demasiado tramitología”

“El crecer una marca en un mercado de gigantes en este país la industria láctea no ha sido fácil, uno tiene que diferenciarse en algo. Entonces en que me diferencié yo, en que yo solo utilizó los ingredientes que necesitan, etiquetas limpias, sin azúcar, enfoco mi labor de venta a nutricionistas”

“Los grandes juegan duro y cuando ya te sienten buscan el punto y la coma que esta malo en la etiqueta para sacarte el producto.”

“...con los grandes digamos, no te vuelve ni a ver hasta que ya sos grande. Para mí era más fácil cuando yo era chiquitita porque me iba colando por las esquinas, pero digamos ya ahora si es más complicado, porque ya me tienen el ojo puesto. Entonces, yo creo que mientras uno sea pequeño de debería de preocuparse por el grande, si uno tiene definitivamente una propuesta de valor diferente, porque, con el grande no puedes ir a competir por precio.”

[Mi marca]... Tal vez porque es medianamente reconocida. Tal vez yo creo que es más reconocida porque es mía y yo la quiero. Pero yo diría que es una marca que, aunque no toda la gente tal vez no la ha probado, de fijo sí la han visto”.

“Probablemente llevaría cursos de administración, esa siempre ha sido mi mayor problema, mi mayor faltante, siento que hubiera llevado cursos de administración y siento que me hubiera gustado ahorrar más plata.... Porque siento que tengo un negocio pujante que toda la plata, es como un agujero negro, toda se la traga”

El éxito según las empresarias

¿Se considera usted una empresaria exitosa? ¿Qué es para usted tener éxito?

Empresaria A

¿Qué significa el éxito? Para muchos el éxito es tener, qué se yo, el último auto, vivir en tal lugar o una cuenta bancaria abultada, generosa. No es mi caso por cierto (risas) No es mi caso, pero entonces al final saben en que lo he resumido. El éxito para mí es el cariño, es la confianza que han puesto en mí, es la posibilidad de cada día despertarme y decir “qué rico voy para el taller”, “voy a hacer tal cosa”, “voy a visitar un cliente”, y entonces poder hasta el día de hoy sentirme feliz con lo

que hago, transmitirle a la gente confianza, tener la gratitud de que la gente, la verdad, haga el reconocimiento. Para mí el principal éxito es que hayan reconocido mi esfuerzo en lo que he hecho.

Empresaria B

“Para mí tener éxito es sentirme bien, sentirme bien conmigo misma, sentir la felicidad, sentir la motivación todos los días. También, es levantarme y querer hacer algo, tener una motivación cada día, sentirme con ganas de que empiece ese día”

“Que el negocio tenga éxito, para mí tiene mucho que ver con hacer un buen trabajo, que sea reconocido por lo que uno hace”

Empresaria C

“Hoy sí me siento exitosa como empresaria, Me siento exitosa porque el fruto de un trabajo duro y correcto ha dado resultado, para mí el poder demostrar a mis hijas que un trabajo duro y correcto da sus frutos al final de cuentas, probablemente ese es mayor éxito y el que pueda darles un estilo de vida bueno a ellas,

“Ser feliz. Soy totalmente feliz en lo que yo trabajo, en lo que hago, en lo que estoy haciendo. En los productos que quiero desarrollar, esa parte de esa innovación, esa adrenalina de seguir adelante eso es lo que me da una felicidad”.

“Poder vivir sin que mi papá me preste plata es una alegría de Dios invaluable, más bien ahora le estoy pagando todo lo que me ha prestado a través de los años,

“La libertad de tiempo, cuando uno la tiene le gusta, eso siempre me ha motivado a tener mi negocio

Discusión

Motivación y surgimiento de la idea de ser empresaria

A través de sus narraciones las empresarias compartieron sus pensamientos experiencias y situaciones vida que se confabularon para que ellas pudieran iniciar su propia empresa. De los relatos ofrecidos podemos evidenciar tres motivaciones principales comunes en ellos. La primera es la necesidad de independencia, no solo entendida como independencia económica sino del manejo de su propia libertad y tiempo. Para el caso de la empresaria A, la necesidad de independizarse está fuertemente presente en todo su relato y de manera explícita. Indudablemente se refiere a ella como única y gran motivación para haber pensado en crear su propia empresa. La necesidad de independencia también se detecta como un fuerte motivador en los relatos de las empresarias B y C, aunque expresado con un menor grado e intensidad y énfasis comparación con lo expresado por la empresaria A,

pero esto no le resta importancia a este factor como la motivación principal para el emprendimiento.

Un segundo factor común del surgimiento del emprendimiento femenino presente en sus relatos es la capacidad de detección de una oportunidad de negocio. La empresaria B está consciente de que no había una carrera o una “mentalidad” de arquitectura del paisaje, pero sí una necesidad latente. Y esta necesidad pudo detectarla sobre todo en el sector hotelero. La empresaria C también nos hace referencia de la capacidad de entender y detectar oportunidades de negocios al como producto de poner atención a lo que demanda un mercado. Esto es evidente en el relato sobre su experiencia con las ventas de helados a base agua y el giro que le dio a sus productos por dicha experiencia y cuando comprendió las demandas y exigencias, muchas veces sutiles, del mercado. De manera muy coloquial, la empresaria C se refiere a este motivador con una frase muy coloquial y conocida: “Las ideas y las oportunidades están en la calle...A veces una las ve, las escucha y las asimila.”

El tercer motivador común para el surgimiento del emprendimiento es el tener la experiencia en el campo profesional o sector: “Mi gran universidad que era la experiencia, y eso me motivó (empresaria A). “Tenía opciones, sobre todo como conocía super bien el sector” (empresaria B). “Como buena tecnóloga de alimentos yo dije, diay, yo puedo hacer mi propio yogurt. Entonces me empecé a autoabastecer del yogurt que necesitaba (empresaria C). Interesante es notar estos tres factores del surgimiento del emprendimiento femenino están entre los cinco factores más mencionados según nuestro marco teórico (véase tabla 1), por lo que nuestro hallazgo constituye otra prueba empírica sobre que estas motivaciones son también de las más relevantes en nuestro estudio.

Por otro lado, es necesario mencionar que la necesidad económica no fue mencionada como factor motivador en los tres casos. Si bien se dice que la necesidad económica es uno de los factores más comunes del emprendimiento femenino, en las entrevistas a profundidad esto no se hizo evidente. Quizás una explicación plausible de que esto no fuese encontrado en nuestro estudio se deba al perfil de empresaria que se escogió. Nuestro interés es conocer experiencias de vida de empresarias fundadoras de empresas pymes exitosas con un alto nivel de facturación y antigüedad, y no de pequeños emprendimientos que quizás surgen por necesidad de subsistencia.

El inicio del negocio y la adquisición de recursos

La necesidad de financiamiento constituye la limitación más importante para el inicio, lo cual no es una sorpresa. El relato de las tres empresarias lo ponen de manifiesto. La adquisición de recursos para el emprendimiento la lograron ya sea

través de préstamos o a través la participación inicial de un socio, el cual aportó el capital necesario para empezar. Por otra parte, se menciona la dedicación de tiempo al proyecto como un factor determinante al inicio del negocio. Al principio las empresarias dedicaron gran parte de su tiempo al proyecto y luego tuvieron de trabajar tiempo completo en él. Las tres empresarias relatan también que tuvieron que ir creando poco a poco una estructura que diera sustento al negocio. Las necesidades y limitaciones principales en esta etapa de sus emprendimientos varían, entre ellas: el comenzar a formar y contratar más personal (empresaria A) Mejorar materiales, equipos, presentaciones (empresaria C). Contratar personal (empresaria B) por mencionar algunas.

Para la empresaria A, la limitante más importante después de la necesidad de financiamiento era la formación profesional. Ella tenía conciencia de que las necesidades de formación en otras técnicas de restauración para su empresa eran vitales. Así que envió a capacitar a una de sus colaboradoras. En el caso de la empresaria C, parte de su estructura de negocio implicó no solo el mejoramiento de los productos, sino también ir creando una marca que fuese reconocida y una mejor presentación visual del producto.

De sus relatos podemos concluir que el inicio y las limitaciones son muy variadas y dependen del giro del negocio. A su vez, podemos concluir que el factor común es a necesidad de recurso, de financiamiento, el cual es una de las tres limitantes más mencionadas por otros estudios de acuerdo con nuestro marco teórico (véase tabla 2).

Nos todas las limitaciones al inicio de sus emprendimientos corresponden a necesidad de recursos tangible: equipos, materiales, dinero, etc. Las empresarias mencionan que al inicio tuvieron que superar miedos, debates existenciales y hasta éticos sobre a qué dedicarse en la vida. Por otro lado, es importante mencionar que la empresaria B, más que ver limitaciones ve en todo un reto, y parafraseando sus comentarios: “Como siempre habrá retos hay que aprender a fluir con ellos”. Para el, la manera de superar los retos y limitaciones que se iban presentando en esta etapa fue mediante la convicción y tener la pasión suficiente por sacar su empresa adelante.

Finalmente, el capital social parece ser un elemento del que se valieron las empresarias para superar algunas limitaciones y falta de recursos que tenía ellas en las primeras etapas de la empresa, cuando ésta no estaba todavía consolidada. Parece necesario apoyarse en el capital social con conseguir recursos servicios o simplemente consejos: “Creo que durante esos años es muy importante esa red de amigos que pueden opinar” (empresaria C)

Crecimiento y consolidación

En cuanto al crecimiento y consolidación de la empresa, se sigue mencionado la necesidad de efectivo como la limitante para un mayor crecimiento. No obstante, llama poderosamente la atención que, a criterio de ellas, los factores que propiciaron el crecimiento y consolidación de sus empresas fueron factores de tipo intangible y propios de capital social y capital humano. Entre los factores que les han ayudado a crecer y consolidar su empresa mencionan: la receptividad a las necesidades que surgen, la perseverancia, la dedicación al 100%, mi reputación en la industria, el amar lo que uno hace, sentir pasión, sentir que me gusta lo que hago, el estar innovando, tener la capacidad de diferenciarse, el manejo responsable de costos y gastos, rodearse de un buen equipo de trabajo.

Cabe resaltar que los estereotipos de género, o discriminación por género, o una cultura machista no fue mencionado por las empresarias como un impedimento o limitante en ninguna de las etapas, como sí lo hacen varios estudios previos.

El éxito según las empresarias

Finalmente, nuestros hallazgos están en línea con las aseveraciones de Winn (2004) y sugieren que las empresarias miden el éxito de manera diferente a los hombres; otras palabras les dan menos valor métricas y conceptos financieros como volumen de ingresos, crecimiento de ventas, rentabilidad o participación de mercado. Para estas empresarias, que fueron escogidas evidentemente por ser mujeres exitosas en el mundo empresarial, piensan que son exitosas porque se sienten felices con lo que hacen y porque su trabajo les es reconocido. Estos dos factores son el denominador común y presentes en sus definiciones personales de éxito. Una de ellas menciona además que tener éxito tener libertad de tiempo. Otra menciona que éxito es para ella además el poder darle un estilo de vida bueno a mis hijas.

Referencias

Ahl, H. (2006). Why research on women entrepreneurs needs new directions. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(5), 595-621.

Baron, R. A., & Henry, R. A. (2011). *Entrepreneurship: The genesis of organizations*. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbooks in Psychology. APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 1. Building and developing the organization (pp. 241-273). Washington, DC, US: American Psychological Association

Berglund, K., Ahl, H., & Pettersson, K. (2017). *Tales of heroine entrepreneurs. The Routledge Companion to Global Female Entrepreneurship*.

Borghoff, B. (2018) *Entrepreneurial Storytelling in Organizational Discourse. Narrative and Discourse Analysis*. ILCEA,. Online since 06 March 2018, <http://journals.openedition.org/ilcea/4700>

Brush, C. G., De Bruin, A., & Welter, F. (2009). A gender-aware framework for women's entrepreneurship. *International Journal of Gender and entrepreneurship*, 1(1), 8-24.

Cabrera, E. M., & Mauricio, D. (2017). Factors affecting the success of women's entrepreneurship: a review of literature. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 9(1), 31-65.

Chung, J. & Monroe, Gary. 2003. Exploring social desirability bias. *Journal of Business Ethics*, 44. 291–302.

Davidsson, Per, and Johan Wiklund (2007). Levels of analysis in entrepreneurship research: Current research practice and suggestions for the future. *Entrepreneurship*. Springer, Berlin, Heidelberg, 245-265.

Gartner, W. B. (2010). ENTER: Entrepreneurial Narrative Theory Ethnomethodology and Reflexivity: An Issue about "The Republic of Tea" *Global Entrepreneurships Monitor* (2017) <https://www.gemconsortium.org/report/49812>

Geiger, M. (2020). A meta-analysis of the gender gap (s) in venture funding: Funder- and entrepreneur-driven perspectives. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00167.

Haus, I., Steinmetz, H., Isidor, R., & Kabst, R. (2013). Gender effects on entrepreneurial intention: a meta-analytical structural equation model. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*.

Hindle, K. (2010). Skillful dreaming: testing a general model of entrepreneurial process with a specific narrative of venture creation. *An Issue about The Republic of Tea*, 97.

Hjorth, D., & Steyaert, C. (2004). Narrative and discursive approaches in entrepreneurship: a second movements in entrepreneurship book.

Huang, K. H., Mas-Tur, A., & Yu, T. H. K. (2012). Factors affecting the success of women entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 487-497.

Jennings, J.E. and McDougald, M.S. (2007), "Work-family interface experiences and coping strategies: implications for entrepreneurship research and practice", *Academy of Management Journal*, Vol. 32, pp. 747-60.

Knörr, H. (2011). From top management to entrepreneurship: women's next move?. *International Journal of Manpower*, 32(1), 99-116.

Lerner, M., Brush, C., & Hisrich, R. (1997). Israeli women entrepreneurs: An examination of factors affecting performance. *Journal of business venturing*, 12(4), 315-339.

Lüthje, C., & Franke, N. (2003). The making of an entrepreneur: Testing a model of entrepreneurial intent among engineering students at MIT. *R & D Management*. 135-147.

Mandakovic et al. (2017). Mujeres y actividad emprendedora en Chile. (GEM: Global Entrepreneurship Monitor).

Martinez, Dy, A. M., & Marlow, S. (2017). Women Entrepreneurs and their Ventures. *The Routledge Companion to Global Female Entrepreneurship*

Nenzhelele, Tshilidzi Eric, Nthabiseng Violet Moraka, and Kopano Kalvyn. "The impact of practical entrepreneurship project on future entrepreneurial intentions." *Problems and Perspectives in Management* 14.4 (2016): 67-75.

Orhan, M., & Scott, D. (2001). Why women enter into entrepreneurship: an explanatory model. *Women in management review*, 16(5), 232-247.

Polkinghorne, D., E., (1988) *Narrative Knowing and the Human Sciences*, State University of New York Press, Albany, NY

Robb, Alicia M., and John Watson. "Gender differences in firm performance: Evidence from new ventures in the United States." *Journal of Business Venturing* 27.5 (2012): 544-558.

Santos, G., Marques, C. S., & Ferreira, J. J. (2018). A look back over the past 40 years of female entrepreneurship: mapping knowledge networks. *Scientometrics*, 115(2), 953-987

Scott, C. (1986), "Why more women are becoming entrepreneurs", *Journal of Small Business Management*, Vol. 24 No. 4, pp. 38-44.

Solesvik, M., Iakovleva, T., & Trifilova, A. (2019). Motivation of female entrepreneurs: a cross-national study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.

Terjesen, S. (2005), "Senior women managers' transition to entrepreneurship: leveraging embedded career capital", *Career Development International*, Vol. 10 No. 3, pp. 246-59.

Terjersen S.& Llody. A (2015) The 2015 female entrepreneurship index. Kelley School of Business Research paper pp15-53.

Verduijn, J. K. (2007). Tales of entrepreneurship: Contributions to understanding entrepreneurial life.

Winn, J. (2004), "Entrepreneurship: not an easy path to top management for women", *Women in Management Review*, Vol. 19 No. 3, pp. 143-53.

Yetim, N. (2008). Social capital in female entrepreneurship. *International Sociology*, 23(6), 864-885.